

# **ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada CV. Aulia Jati Indofurni)**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

Disusun oleh :

**M. SHOLAHUDDIN**

**NIM. 0920000663**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM NAHDLATUL ULAMA (UNISNU)  
JEPARA  
2014**

## HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

### ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada CV. Aulia Jati Indofurni)

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan tim penguji skripsi  
program S1 Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara

Nama : M. SHOLAHUDDIN

NIM : 0920000663

Program Studi : AKUNTANSI

Disetujui oleh pembimbing :

.....

Pembimbing I

Pembimbing II

R. Setyo Utomo, SE., MSi

A.Badaruddin Latief, SE.M.Si.

Tanggal.....

Tanggal.....

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada CV. Aulia Jati Indofurni Jepara)

Nama Penyusun : M. SHOLAHUDDIN

NIM : 0920000663

Program Studi : Akuntansi

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan Akuntansi Universitas Islam Nahdlatul Ulama ( UNISNU) Jepara.

Pada hari....., Tanggal.....

PENGUJI I

PENGUJI II

Drs. Didik Ardiyanto, M.Si

Aida Nahar S.E., M.Si

Mengesahkan  
Ketua Jurusan Akuntansi

Ali Sofwan, SE, M.Si

NIY.....

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

1. Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua
2. Jenius adalah 1% inspirasi dan 99% keringat, tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras.
3. Sesali masa lalu karena ada kekecewaan dan kesalahan – kesalahan, tetapi jadikan penyesalan itu sebagai senjata untuk masa depan agar tidak terjadi kesalahan lagi.

### Persembahan

Karya Tulis ini penulis persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua aku yang sangat aku cintai dan sayangi yang sudah memberikan segalanya termasuk kasih sayang dan dukungan kepada aku.
2. Kepada keluarga besar aku yang selalu mendukung aku.
3. Kepada dosen-dosen yang selama ini telah memberikan pelajaran akademik kepada aku dan membimbing aku dalam penyusunan skripsi ini.
4. Untuk Almamater aku yang selalu aku hargai dan banggakan.
5. Untuk semua teman – teman AKSARA 09
6. Untuk teman – teman BINA MUDA TREGEST juga yang selalu memberikan semangat dan dukungannya.

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana dari Program S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Akuntansi seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan sebagai pemenuhan persyaratan untuk memperoleh gelar Strata 1 (S-1) dari Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara maupun dari perguruan tinggi lain.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Skripsi yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1. Skripsi berjudul : **“Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi Kasus pada CV. Aulia Jati Indofurni)”**.
2. Saya juga mengakui bahwa hasil karya akhir ini, dapat diselesaikan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing saya yaitu :
  - a. R. Setyo Utomo, SE., MSi
  - b. A. Badaruddin Latief, SE.M.Si.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima PENCABUTAN GELAR AKADEMIK yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jepara,.....Januari 2014

M. SHOLAHUDDIN  
NIM : 0920000663

## ABSTRAKSI

Perusahaan CV. Aulia Jati Indofurni merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang meubel *eksport* dengan bahan baku kayu Jati. Produk dari perusahaan ini berupa garden furniture dan indoor furniture. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai Keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan. Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Aulia Jati Indofurni sebanyak 89 karyawan selanjutnya diambil 47 sampel sebagai responden. Sedangkan untuk responden pelanggan ditetapkan sebanyak 35 pelanggan selanjutnya diambil 25 sampel sebagai responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan : 1) pengukuran berdasarkan perspektif keuangan secara umum mengalami peningkatan yang cukup baik akan tetapi hanya pada Margin Laba operasi belum sesuai dengan apa yang ditargetkan oleh perusahaan. 2) Pengukuran berdasarkan Perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat dikatakan baik karena perusahaan mengalami peningkatan jumlah pelanggan tiap tahun, akan tetapi pada retensi pelanggan dikatakan buruk. 3) pengukuran berdasarkan perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan cukup baik. 4) pengukuran berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan dapat dikatakan baik sedangkan untuk retensi karyawan dapat dikategorikan buruk.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, hidayah serta karunianya yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar dengan judul *ANALISIS BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada CV. Aulia Jati Indofurni)

Kelancaran dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari doa dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak atas doa, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran. Penghargaan dan rasa terimakasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhtarom H.M selaku Rektor UNISNU Jepara.
2. Bapak Much. Imron, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISNU Jepara
3. Bapak R. Setyo Utomo, SE., MSi, sebagai pembimbing I dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak A.Badaruddin Latief, SE.M.Si, SE, M.Si, sebagai pembimbing II dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen UNISNU Fak. Ekonomi dan Bisnis Jepara yang memberikan banyak ilmu selama proses belajar mengajar.
6. Seluruh karyawan UNISNU Jepara yang membantu dalam proses akademik.
7. Kepada Bpk Maskur Zaenuri selaku Direktur CV. Aulia Jati Indofurni Jepara.
8. Kepada semua Narasumber yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
9. Kepada seluruh staf dan karyawan CV. Aulia Jati Indofurni yang selalu membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Orang Tua tercinta (Bapak&Ibu) yang selama ini dengan sabar membantu,

membimbing dengan penuh kasih sayang yang berlimpah dan mendoakan dengan tulus kepada saya.

11. Kepada sahabat-sahabat dan teman-teman yang selama ini sudah membantu, bertukar pendapat, informasi dalam penyusunan skripsi saya ucapkan terima kasih.
12. Buat seseorang yang selalu sabar menasehati, memberikan masukan dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini yang tentunya tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT menerima segala amal ibadah kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demikian skripsi ini dibuat sebagaimana adanya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jepara, 2014

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	6

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori	
2.1.1. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja.....	10
2.1.5. Ukuran Kinerja.....	11
2.1.6. Kelemahan Pengukuran Kinerja.....	13
2.1.7. <i>Balance Scorecard</i>	
1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
3. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
4. Langkah - langkah membangun <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
6. Cara pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu.....	26
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29

## BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	
3.1.1. Perspektif keuangan.....	30
3.1.2. Perspektif Pelanggan.....	31
3.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
3.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	34
3.2. Jenis dan Sumber Data	
3.2.1. Jenis Data.....	37
3.2.2. Sumber Data.....	38
3.3. Populasi dan Sampel.....	38

3.4. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5. Metode Analisis Data.....	42

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	
4.1.1. Profil Perusahaan.....	45
4.1.2. Visi dan Misi CV. Aulia Jati Indofurni.....	46
4.1.3. Struktur Organisasi.....	47
4.2. Deskripsi Responden	
4.2.1. Penyebaran dan Pengembalian Responden.....	55
4.3. Analisis Data	
4.3.1. Uji Validitas.....	56
4.3.2. Uji Reabilitas.....	59
4.4. Hasil dan Pembahasan	
4.4.1. Perspektif Keuangan.....	61
4.4.2. Perspektif Pelanggan.....	62
4.4.3. Perspektif Proses dan Bisnis Internal.....	68
4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	69
4.4.5. Hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	75

## BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	77
5.2. Keterbatasan dan Saran	
a. Keterbatasan Penelitian.....	78
b. Saran.....	79

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1    Rating <i>Scale</i> .....	26
Tabel 2.2    Penelitian terdahulu.....	27
Tabel 3.1    Rating <i>Scale</i> .....	43
Tabel 3.2    Penilaian kinerja secara keseluruhan dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
Tabel 4.1    Penyebaran dan pengembalian kuesioner.....	55
Tabel 4.2    Hasil Uji Validitas kepuasan karyawan.....	57
Tabel 4.3    Hasil Uji Validitas kepuasan pelanggan.....	58
Tabel 4.4    Tabel Uji Reliabilitas.....	59
Tabel 4.5    Reability Statistics karyawan.....	60
Tabel 4.6    Reability Statistics pelanggan.....	60
Tabel 4.7    Hasil pengukuran perspektif keuangan.....	61
Tabel 4.8    Hasil pengukuran perspektif pelanggan.....	62
Tabel 4.9    Data kuesioner tingkat kepuasan pelanggan.....	66
Tabel 4.10   Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal.....	68
Tabel 4.11   Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan....	69
Tabel 4.12   Data kuesioner tingkat kepuasan karyawan.....	72
Tabel 4.13   Hasil penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	75

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Langkah – langkah membangun <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Gambar 2.2 Kerangka pemikiran.....	29
Gamabr 4.1 Struktur organisasi CV. Aulia Jati Indofurni.....	47
Gambar 4.2 Skala Kinerja.....	76

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Perhitungan perspektif keuangan
Lampiran 2	Perhitungan perspektif pelanggan
Lampiran 3	Perhitungan perspektif proses bisnis dan internal
Lampiran 4	Perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Lampiran 5	Laporan harga pokok penjualan CV. Aulia Jati Indofurni tahun 2011 dan tahun 2012
Lampiran 6	Laporan Laba Rugi CV. Aulia Jati Indofurni tahun 2011 dan tahun 2012
Lampiran 7	Laporan perhitungan pajak penghasilan terutang CV. Aulia Jati Indofurni tahun 2011 dan tahun 2012
Lampiran 8	Laporan Neraca CV. Aulia Jati Indofurni tahun 2011 dan tahun 2012
Lampiran 9	Keterangan pos –pos Neraca CV. Aulia Jati Indofurni tahun 2011 dan tahun 2012
Lampiran 10	Kuesioner Kepuasan Pelanggan CV. Aulia Jati Indofurni
Lampiran 11	Kuesioner Kepuasan Karyawan CV. Aulia Jati Indofurni
Lampiran 12	Output SPSS Tingkat Kepuasan Pelanggan dan Karyawan CV. Aulia Jati Indofurni
Lampiran 13	Daftar Pelanggan CV. Aulia Jati Indofurni Tahun 2012
Lampiran 14	Daftar karyawan CV. Aulia Jati Indofurni Tahun 2011 dan Tahun 2012
Lampiran 15	Daftar Produk CV. Aulia Jati Indofurni Tahun 2011 dan Tahun 2012
Lampiran 16	Daftar Produk Baru CV. Aulia Jati Indofurni Tahun 2011 dan Tahun 2012
Lampiran 17	Nilai r Product Moment

